

QUALITAT TOTAL, UNA ESTRATÈGIA DE COMPETITIVITAT MUNDIAL PER A LES EMPRESES CATALANES

Jordi Fortuny Santos i Josep Comajuncosa Casabella
Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya
jordi.fortuny@upc.es josep.comajuncosa@upc.es

1. DESLOCALITZACIÓ I QUALITAT TOTAL

Al llarg de 2003 i 2004, s'han viscut a Catalunya diferents casos de deslocalització d'activitats industrials d'empreses multinacionals (Lear, Hewlett Packard, Philips, Autotes, etc.) que traslladen la seva producció a països on els costos salarials són molt menors. Un cas que ha rebut força atenció per part dels mitjans de comunicació ha estat el de Samsung que s'endú la seva producció a Eslovàquia (Balogová, 2004; Bassets, 2004).

D'una banda, aquest moviment migratori es deu a l'interès dels països de l'Est per atraure inversions estrangeres. Per exemple, a Eslovàquia, s'han instal·lat proveïdors de components per a l'automòbil per a empreses com Volkswagen, Skoda, Seat, Porsche, Audi, Tatra, Karosa, Ford, AutoVAZ, Dacia, Fiat, Mercedes, Daewoo, General Motors, Peugeot, Citroën, Volvo o Renault amb un volum de negoci que ultrapassa els 53.333 milions de corones el 2002 (AIASR, 2004).

Però per una altra banda, hi ha l'interès de les empreses per ser més competitives per la qual cosa veuen molt favorablement com en aquests països es paguen salaris que equivalen a la tercera part dels que es paguen a Espanya (Mazo, 2004) a la vora d'ajudes governamentals i altres beneficis fiscals, de manera que no són només les multinacionals les que consideren obrir plantes a l'Europa de l'Est, sinó també empreses tradicionalment catalanes (per exemple, hi ha interès del sector tèxtil per Romania i Bulgària).

Aquest mateix fenomen és el que va atraure inversions a Espanya a partir de 1950, fent que el país compti ara amb plantes de producció d'automòbils del grup Volkswagen, del grup PSA, de Ford o de General Motors (Opel), entre altres, així com dels principals proveïdors d'equips per aquests automòbils, però actualment, l'avantatge en salaris s'ha perdut ja que a Espanya han augmentat més de pressa que a altres països de la Unió Europea.

La competitivitat és un objectiu de primera importància per a les empreses i, des d'un punt de vista macroeconòmic, pels països, però sembla que no es pot anar gaire lluny si la competitivitat només considera les persones des del punt de vista del cost quan és en el capital humà (la formació i generació d'habilitats i coneixements) on moltes vegades es troba un avantatge competitiu per les empreses (Satre i Aguilar, 2000). Catalunya sembla perdre la seva competitivitat i queda abocada a patir l'emigració de moltes firmes a no ser que trobi una altra font d'avantatges competitiu. L'estratègia empresarial, s'ha concentrat en els darrers anys en veure com una empresa pot competir millor que una altra que està en el mateix negoci (Porter, 1982), aplicant un seguit d'eines de gestió que normalment tenen acrònims de tres lletres: ERP, JIT, BRP, TQM, però sembla que l'excel·lència que les empreses poden assolir per aquest camí

és efímera ja que històricament es veu que les millors empreses deixen de ser-ho al cap d'uns anys. Si pensem en quins negocis milionaris hi ha avui que fa deu, vint-i-cinc, cinquanta o cent anys no existien, potser creurem que el camí per a ser competitius a llarg termini és el de la innovació (Kim i Maulborg, 1997, 1999a, 1999b). A més, qualsevol avenç que es troba en el mercat difícilment pugui ser un avantatge competitiu per una empresa ja que qualsevol altra el pot adquirir (serveixi d'exemple la difusió que ha tingut la certificació ISO 9000). De tots els acrònims de tres lletres però, n'hi ha un que permet millorar en el negoci present, per mitjà d'una reducció de costos i un millor servei que comporta valor per al client, al mateix temps que fomenta la innovació a través del reconeixement de les persones: la qualitat total (TQM).

L'objectiu del present treball es precisament mostrar com la qualitat total pot assegurar la competitivitat i, per tant la viabilitat, de les empreses catalanes: En un mercat de competència monopolística, per a ser competitiva, l'empresa ha de diferenciar-se pels seus preus baixos, el seu bon servei o la qualitat dels seus productes. Ja que a Catalunya no es pot diferenciar per un baix cost salarial, ha de buscar una nova font de competitivitat i aquesta pot estar en la qualitat total, especialment en aquells sectors on l'exactitud en els lliuraments (en quantitat, qualitat i temps) són vitals.

2. QUÈ ÉS LA QUALITAT TOTAL?

La visió de què és qualitat ha anat canviant al llarg del Segle XX. El 1931, Shewhart publica el seu mètode sobre control estadístic de processos iniciant el control de qualitat modern. En els anys 50 Feigenbaum introdueix el concepte de control de qualitat total, referint-se a tenir la qualitat sota control i no pas a prendre moltes mesures sobre el producte, i Juran presenta la qualitat com un factor de competitivitat. En els anys següents, Deming descriu la millora de la qualitat com una reacció en cadena que comença amb una reducció de costos (costos de la no-qualitat) i una millora en la productivitat i que pot portar fins al lideratge del mercat al poder donar productes de qualitat a un preu més baix.

Kano defineix qualitat total com l'activitat sistemàtica que afecta a tota l'organització mitjançant la qual l'empresa satisfà els seus clients per mitjà de productes i serveis. Aquesta definició implica tots els elements que permeten aquesta satisfacció: la qualitat de producció i processos, dels subministres, dels recursos tècnics, humans i materials i de les activitats de gestió.

La qualitat total no és patrimoni d'un sol autor o escola per la qual cosa té diferents aproximacions. En l'actualitat, es parla de gestió de la qualitat total per a fer referència a unes pràctiques de gestió que, tot i incloure un sistema d'assegurament de la qualitat de productes i serveis, s'orienten cap a la satisfacció del client i la gestió de tots els processos i recursos de l'empresa, sota la ferma convicció de la direcció i el compromís de totes les persones (Membrado, 1999).

La norma ISO 9001:2000 es considera un primer pas en el camí de la qualitat total al incloure la satisfacció, la participació del personal o la millora contínua en el seu text.

Els criteris de la European Foundation for Quality Management (EFQM) també es consideren un model de qualitat total a l'oferir un conjunt de bones pràctiques de gestió que han de portar a bons resultats econòmics, i són utilitzats per moltes firmes com un instrument de diagnosi empresarial.

Deming (1986), un dels pares de la Qualitat Total, resumeix el seu model en catorze punts: 1. Crear constància en el propòsit de millora; 2. Adoptar la nova filosofia; 3. Deixar de dependre de la inspecció; 4. Gestió dels proveïdors; 5. Millora constant dels processos de planificació, producció i servei; 6. Formació; 7. Lideratge; 8. Oblidar-se de la por; 9. Derruir les barreres entre departaments; 10. Eliminar les consignes per al personal; 11. Eliminar els objectius numèrics; 12. Eliminar barreres i qualificacions; 13. Programa d'educació i millora; 14. Totes les persones al servei de la transformació.

Crosby (1979) recull la seva postura en catorze passos: 1. El compromís de la direcció en la millora de la qualitat; 2. Organització per a la qualitat en equips de millora; 3. Amidar la qualitat; 4. Avaluació del cost de la qualitat; 5. Conscienciar el personal de la importància de la qualitat; 6. Accions correctives (Kaizen); 7. Creació d'un equip per arribar als zero defectes; 8. Formació dels comandaments intermedis; 9. Dia dels zero defectes; 10. Fixar metes quantificades; 11. Eliminar les causes dels errors; 12. Reconeixement; 13. Reunions dels responsables de la qualitat; 14. Repetir el procés.

En les aproximacions d'aquests autors es pot veure com hi ha diferències (en algun punt hi ha una oposició frontal) però és possible trobar un nucli comú que constitueix els pilars imprescindibles de la qualitat total. La seva gestió contribueix a la reducció dels costos (els anomenats costos de la no qualitat) i a la fidelització dels clients (degut a la major qualitat obtinguda). La reducció de costos es pot traduir en una reducció de preus, amb la qual cosa contribuiria al lideratge en preus de l'empresa, o pot comportar un augment del marge que deixa el producte

3. LA QUALITAT TOTAL A CATALUNYA

A partir de la revisió de les aportacions dels principals autors sobre qualitat total y de treballs empírics previs (Saraph, Benson i Schroeder, 1989; Flynn, Schroeder i Sakakibara, 1994; Ahire, Golhar i Waller, 1996), Fortuny-Santos (2004) elabora un qüestionari al que responen 37 responsables de qualitat d'empreses catalanes de les quals coneixem el seu interès en la gestió de la qualitat i empreses, algunes catalanes i altres no, membres del Club Gestión de Calidad (Organisme dedicat a promoure el model EFQM) seu interès en la gestió de la qualitat. El qüestionari es compon de 5 principis, cadascun d'ells mesurat per mitjà de diferents ítems en una escala de 5 punts (des de 1 fins a 5) que fan referència al grau d'implantació (Gens, una mica, moderadament, bastant, molt) dels principis, tècniques i instruments propis de la gestió de la qualitat total.

El resultat de l'estudi (Figura 1) mostra que els punts on més s'ha avançat són el lideratge de la direcció i aquells que recull la norma ISO 9001:2000 com a aspectes obligatoris: (L'avaluació dels proveïdors, la realització d'activitats de millora contínua o de formació continuada) però cal

destacar que moltes empreses no mesuren els costos de la no-qualitat, no busquen la implicació del personal i que en les empreses de serveis, a diferència de les industrials, no es posen en pràctica alguns instruments de millora, adduint que són propis d'empreses industrials (per exemple el Quality Function Deployment QFD o l'Anàlisi Modal de Fallades i els seus Efectes AMFE). Aquests resultats evidencien que encara es pot avançar molt en l'aprofitament d'aquestes tècniques i en la gestió de la qualitat total en conjunt. Aprofundir en aspectes com la formació i la implicació del personal kaizen es pot considerar un pilar per a l'aprofitament del capital humà i la generació d'innovacions en productes i processos.

Escala	Mitjana	Desviació	α Cronbach
El paper impulsor de la direcció	3,63	1,04	0,94
Orientació al client	4,20	0,94	0,81
Implicació dels proveïdors	2,96	1,39	0,86
Qualitat al disseny de productes/processos	2,91	1,43	0,91
Formació i implicació del personal	3,14	1,28	0,95

Figura 1. Mitjana i desviació tipus de cada escala i mesura de la seva fiabilitat
Font: Fortuny (2004)

La millora en la gestió de la qualitat (i en la qualitat de la gestió) per mitjà de l'aplicació dels principis de la qualitat total a més de potenciar la millora en la qualitat del producte, en la qualitat del procés i en la qualitat de les relacions humanes, que constitueixen aspectes intangibles, també fa que les empreses obtinguin reduccions de costos importants, tot i que moltes empreses no ho mesuren. Són els anomenats costos de la qualitat, descrits per Crosby (1979). Una enquesta feta a una mostra de 230 empreses europees (De Meyer i Wittenberg-Cox, 1994) mostra augments de fins al 17% en els marges amb reduccions de fins al 35% en els costos variables. Utilitzant eines pròpies de la microeconomia, Fortuny i Comajuncosa (2004) mostren com la qualitat total proporciona un augment quadràtic del benefici: un augment del marge unitari i un augment simultani de les unitats venudes.

REFERENCIES

Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp 23-56.

AIASR Automotive Industry Association of the Slovak Republic (2004). *Development in components production*. <http://www.zapsr.sk/industry1.htm>

Balogová, B. (2004). Samsung moves in, *The Slovak Spectator*. 26 January 2004. <http://www.slovakspectator.sk>

Bassets, M. (2004). Samsung planteó hace dos meses al Gobierno eslovaco el traslado de sus inversiones. *La Vanguardia*. 25 de gener de 2004.

Crosby, P.B. (1979). *Quality is free. The art of making quality certain*. McGraw-Hill, New York,

De Meyer, A. i Wittenberg-Cox, A. (1994). *Nuevo enfoque de la función de producción. Calidad y flexibilidad*, Editorial Folio, Barcelona, pp. 37.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press, Massachussets.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, Vol. 11, No. 4, pp 339-366.

Fortuny-Santos, J. (2004). “Critical factors for Total Quality Management in Spain” in *Operations Management as a Change Agent*. Vol. III. INSEAD. pp 597-606.

Fortuny-Santos, J. i Comajuncosa-Casabella, J. (2004). “The multiplicative effect of TQM” in *Trends in the development of machinery and associated technology*. University of Zenica – Universitat Politècnica de Catalunya. In Print.

Kim, W. C. i Mauborgne R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growht. *Harvard business review*. January-February.

Kim, W. C.i Mauborgne R. (1999a). Creating new market space. *Harvard business review*. January-February. pp 83-93.

Kim, W. C. i Mauborgne R. (1999b). Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan management review*. Vol 40, No. 3, Spring. pp 41-53.

Mazo, E. S. (2004). Cuando competir es cuestión de salarios. *Expansión & Empleo*. 24 de febrero de 2004. <http://www.expansionyempleo.com/edicion/componentes/noticia>

Membrado Martínez, J. (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europea de excelencia de la EFQM*. Díaz de Santos. Madrid.

Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México.

Saraph, J.V., Benson P.G., Schroeder, R.G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management, *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp 810-830.

Sastre Castillo, M.A. i Aguilar Pastor E.M. (2000). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Economía industrial*, No. 332, pp 125-136.